УДК 331.1:331.44
DOI 10.5281/zenodo.17665039

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

© 2025. *А. В. Гламазда*

В статье исследованы общие факторы развития организации в условиях кризиса. Обоснована необходимость сочетания и учета организационно-экономических и психологических аспектов управления в условиях кризиса. Выделены базовые аспекты управления персоналом организации в условиях кризиса. Предложенный подход к выделению базовых аспектов управления сотрудниками организации в условиях кризиса позволит: разработать эффективные инструментов управления в условиях кризиса; повысить мотивацию и производительность труда работников; снизить текучесть кадров; повысить уровень финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации. Определены принципы антикризисного управления в аспекте воздействия на сотрудников. Внедрение эффективной системы управления позволит организации сохранить квалифицированные кадры и конкурентные преимущества, снизить затраты на удержание персонала, повысить производительность труда и эффективность работы, обеспечить устойчивое функционирование и развитие организации в условиях кризиса.

Ключевые слова: принципы управления, организационно-экономические аспекты управления, психологические аспекты управления, развитие организации, управление организацией, факторы развития.

Постановка проблемы. В условиях кризиса качественное управление становится одним из важнейших факторов, влияющих на выживание и дальнейшее развитие организаций. Современные условия хозяйствования требуют от организаций разработки и внедрения новых подходов к управлению, в том числе и сотрудниками, которые являются основным ресурсом хозяйственной деятельности. Особую актуальность в условиях кризиса приобретает интеграция существующих подходов, что обеспечивает субъектам хозяйствования возможность своевременной адаптации к влиянию факторов внешней и внутренней среды.

Управление сотрудниками в условиях кризиса имеет свои особенности и требует комплексного подхода, который охватывает как организационно-экономические, так и психологические аспекты. Это очень важно для понимания и внедрения эффективных стратегий управления во время экономических трудностей на предприятии.

Анализ последних исследований и публикаций. Организационно-экономические аспекты управления исследовались в работах многих ученых, среди которых И. И. Смирнова, Д. В. Шевяков, В. С. Курченко [1], Т. М. Пилявоз, Л. Д. Глущенко [2] и прочие. Социально-психологические и мотивационные аспекты управления освещены в научных трудах таких авторов, как С. В. Бойда [3], С. В. Острянина [4], Т. В. Полозова [5] и других.

Особенности принятия управленческих решений в условиях кризиса раскрыты в работах Т. О. Гуржий [6], Т. В. Штерма, М. В. Манилич [7] и других. Теоретико-методологические аспекты инновационного развития хозяйственных организаций рассматривались в работах таких ученых, как А. Лентюшенкова [8], А. И. Гарафонова, П. Ю. Курмаев [9] и других.

© Гламазда А. В., 2025

Выделение нерешенных проблем. Однако вопрос разработки интегрального подхода к использованию комплекса указанных аспектов требует дальнейших научных исследований.

Целью работы является определение организационно-экономических и психологических аспектов управления как факторов развития организации в условиях кризиса.

Объектом исследования является процесс управления организацией в условиях кризиса.

Предметом исследования являются организационно-экономические и психологические аспекты управления как факторы развития организации в условиях кризиса.

Материалы и методы исследования. В ходе исследования и раскрытия основного материала были использованы общенаучные методы: группировка (осуществлена группировка основных факторов развития организации в условиях кризиса), индуктивного анализа (использована при определении критериальных характеристик инструментов социально-психологической методологии взаимоотношений в коллективе), графического обобщения (сформирована классификационная модель базовых аспектов управления сотрудниками организации в условиях кризисов), сравнение. Дополнительно использовалась методология синтеза и формализации во время объединения в единое целое разносторонних элементов системы современного управления предприятием и практик воздействия на него.

Результаты исследования. Общеизвестно, что кризис происходит в разных сферах: экономика, политика, общество, наука и т. д. Преодоление любого кризиса требует изучения этого явления, выяснения причинно-следственной связи между кризисом и его негативными последствиями, разработки и внедрения определенных антикризисных мероприятий с привлечением всех возможных имеющихся ресурсов.

В Большом Толковом словаре современного русского языка кризис определяется как «резкий, крутой перелом в чем-нибудь» [10].

В России в последние годы произошли и продолжаются кризисные явления в финансово-экономической сфере, вызванные, в частности, внедрением государством ряда антикоронавирусных мер и ограничений в 2020–2021 годах, а также началом Специальной оенной операции в 2022 году.

Условия кризиса могут стать проблемой для любой организации, однако они также могут стимулировать развитие и способствовать изменениям в положительном направлении. В своих исследования Т. В. Полозова отмечает, что кризисные явления в экономике страны являются точкой отсчета для перезагрузки путем активизации инновационно-инвестиционных процессов и обеспечения развития путем проведения реформ на основе внедрения новых финансово-экономических инструментов и управленческих технологий [11, с. 11].

К основным факторам, которые могут способствовать развитию организации в условиях кризиса, относятся: стойкость, гибкость и адаптивность, инновации, ресурсы и финансы, стратегическое планирование, эффективное управление, лидерство и коммуникация, персонал, клиентоориентированность, связи с общественностью, оптимизм (табл. 1).

Следует отметить, что не существует универсального подхода к развитию организации в условиях кризиса. Лучшие меры будут зависеть от конкретных обстоятельств кризиса, отрасли, в которой он происходит, ресурсов и других факторов. Однако, сосредоточившись на вышеупомянутых факторах, организация может

 © Гламазда А. В., 2025

значительно увеличить свои шансы на успешное преодоление кризиса и развитие даже в сложные времена.

Таблица 1

Основные факторы развития организации в условиях кризиса (*составлено авторами*)

Фактор	Содержание
1. Стойкость	Организация должна быть стойкой к изменениям факторов внешней и внутренней среды. Это может включать изменение стратегии, перепрофилирование деятельности, сокращение расходов и другие мероприятия
2. Гибкость и адаптивность	Организации, которые быстро адаптируются к меняющимся условиям и могут быстро реагировать на кризисные ситуации, имеют больше шансов выжить и развиваться
3. Инновации	Кризисные ситуации могут стимулировать поиск новых путей и решений для решения проблем. Инновации могут привести к внедрению новых продуктов (услуг, процессов), выходу на новые рынки, внедрение новых технологий, что позволяет организации привлечь новых клиентов или повысить эффективность
4. Ресурсы и финансы	Эффективное использование ресурсов и правильное финансовое управление могут помочь организации противостоять кризису. Это может включать сохранение наличных денег, привлечение дополнительных инвестиций или реорганизацию бизнес-процессов
5. Стратегическое планирование	Тщательное стратегическое планирование может помочь организации принимать обоснованные решения в условиях неопределенности. Заранее разработанная стратегия может помочь организации выбрать наиболее эффективный путь для преодоления кризиса
6. Эффективное управление	Важно наладить эффективное управление всеми ресурсами организации, включая финансы, человеческие ресурсы, материальные ресурсы и т. д. Это поможет организации оптимизировать расходы и использовать ресурсы наиболее эффективно
7. Лидерство и коммуникация	Сильное лидерство является одним из ключевых факторов в условиях кризиса. Важно, чтобы управление организацией было эффективным и способным вдохновлять работников на достижение общих целей. Коммуникация является ключевым элементом управления кризисными ситуациями и важным фактором для сохранения доверия сотрудников и клиентов
8. Персонал	Самым ценным активом любой организации являются ее люди. Кризисные ситуации могут потребовать от организации пересмотра своего подхода к управлению персоналом. В условиях кризиса важно сохранить квалифицированные кадры и создать благоприятные условия для их работы. Это может включать предоставление возможностей для профессионального развития, мотивационные программы, поддержку в сложных ситуациях и т.п. Сохранение и привлечение талантливых сотрудников может стать ключевым фактором успеха в кризисной ситуации
9. Клиенто-ориентированность	Даже в сложные времена важно не терять фокус на потребностях клиентов. Организация должна продолжать предоставлять им качественные продукты и услуги, а также искать новые способы удовлетворения их потребностей
10. Связи с общественностью	Важно поддерживать позитивный имидж организации и наладить эффективную коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами, включая клиентов, партнеров, инвесторов, государственные органы и т. д.
11. Оптимизм	Даже в сложные времена важно сохранять оптимизм и верить в будущее организации. Это поможет мотивировать сотрудников и помочь организации преодолеть кризисы, а также добиться успеха

В деятельности организаций сформировались устойчивые, так называемые «стандартные» меры по преодолению кризиса, такие как: сокращение расходов; сокращение штата и/или подразделений организации; перепрофилирование деятельности организации; временное уменьшение объемов производства и сбыта продукции. Однако преодоление последствий кризисных явлений или минимизация

© Гламазда А. В., 2025

негативного влияния таких последствий требует от хозяйственных организаций внедрения комплекса мер противодействия такому воздействию, в частности, мероприятий, связанных с совершенствованием инструментов управления. Выбор конкретной модели и инструментов управления должно происходить с учетом индивидуальных особенностей каждой организации.

В условиях кризиса деятельность организаций становится еще более динамичной и нестабильной, то есть может постоянно меняться под влиянием различных факторов (воздушные атаки на объекты промышленности, принятие органами власти непопулярных законодательных и управленческих решений, политика государств по внедрению санкций, усиление мобилизационных мер и т. п.), что требует от организации оперативной оценки текущей ситуации и внесения коррективов в выбранную и утвержденную модель управления [12].

В условиях кризиса, когда организация сталкивается с серьезными экономическими и организационными проблемами, значительное внимание должно уделяться также психологическому состоянию сотрудников. Необходимость сочетания и учета организационно-экономических и психологических аспектов управления в условиях кризиса обусловлено следующими факторами:

1. Глобализация и динамизм современного мира. Организации постоянно сталкиваются с новыми проблемами и угрозами, такими как экономические кризисы, политическая нестабильность, технологические изменения, усиление конкуренции. В этих условиях эффективное управление становится ключевым фактором устойчивости и успешности бизнеса;
2. Рост роли человеческого капитала. В современной экономике знания навыки и опыт сотрудников становятся все более ценными ресурсами. Поэтому организации, стремящиеся достичь конкурентного преимущества, должны инвестировать в развитие своих кадров, в интеллектуальный капитал;
3. Влияние кризиса на сотрудников. Кризисы негативно влияют на психологическое состояние, мотивацию и производительность сотрудников. Это может привести к снижению качества работы, росту текучести кадров, социальной напряженности и других проблем;
4. Необходимость адаптации инструментов управления. В условиях кризиса традиционные инструменты управления могут оказаться неэффективным. Поэтому важно разрабатывать новые подходы, которые учитывают специфику кризисного периода;
5. Рост запроса на специалистов по управлению персоналом. Возрастающая сложность и динамизм задач, стоящих перед службами управления, приводят к росту спроса на квалифицированных специалистов в этой области.
6. Разработка подхода к управлению сотрудниками в организации с учетом организационно-экономических и психологических аспектов базируется на использовании знаний из различных областей, таких как управление персоналом, экономика, психология, социология.

К базовым аспектам управления в условиях кризиса в данном исследовании предложено отнести (рис. 1):

1. Организационно-экономические;
2. Психологические.

 © Гламазда А. В., 2025

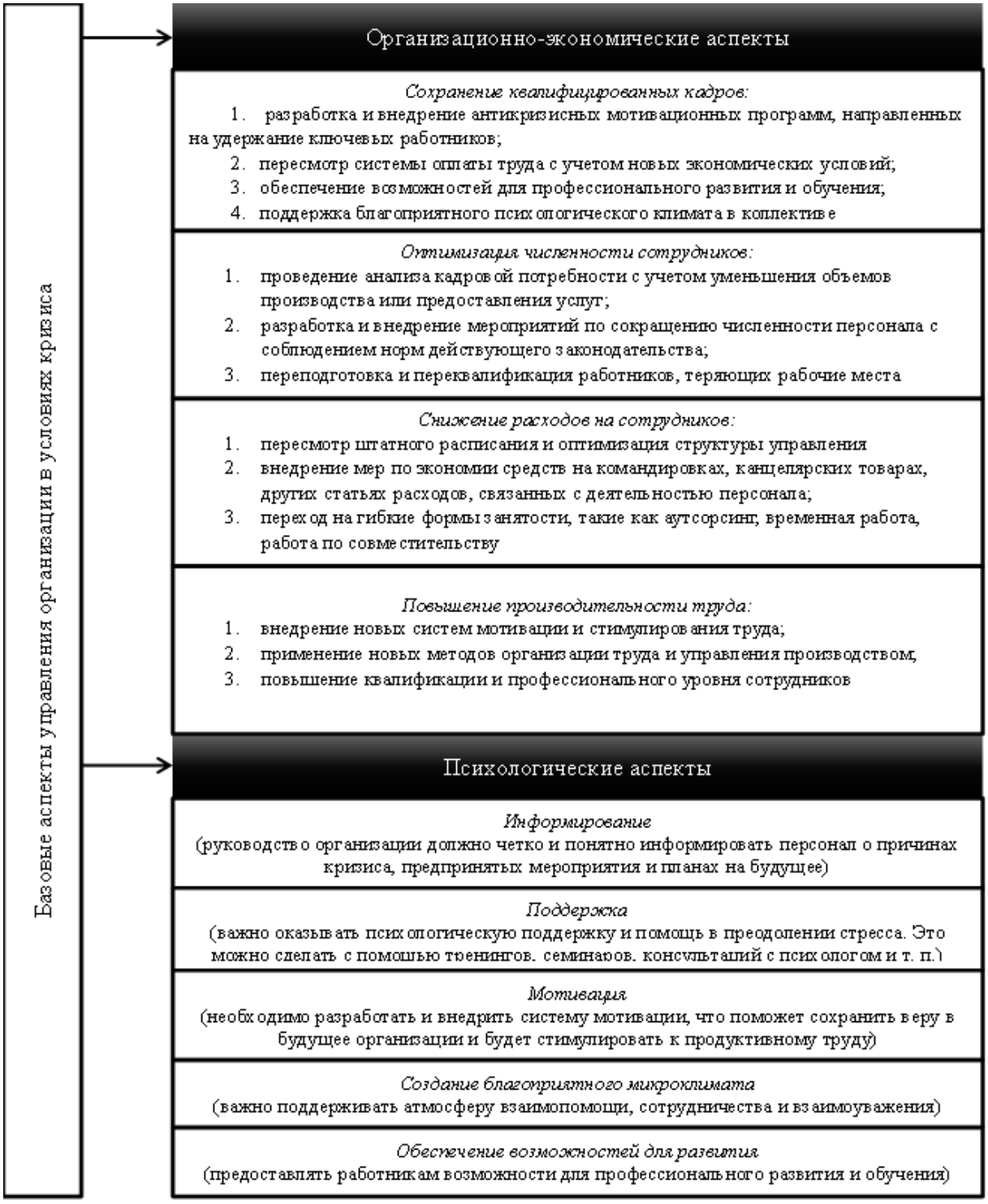


Рис. 1. Базовые аспекты управления сотрудниками организации в условиях кризиса *(составлено автором)*

Условия кризиса могут привести к нестабильности на рынке, снижению спроса на товары и услуги, сокращению производства и т. д. В таких условиях эффективное управление сотрудниками предполагает оптимизацию рабочих процессов, внедрение мер по экономии затрат, пересмотр структуры занятости, разработку стратегии

© Гламазда А. В., 2025

сохранения ключевых кадров и другие меры для обеспечения финансовой устойчивости организации.

С другой стороны, кризисные явления могут вызвать значительный стресс, беспокойство, неуверенность и другие негативные эмоции у сотрудников, которые могут привести к:

1. Снижению производительности (когда сотрудники обеспокоены своим будущим и будущим предприятия, им сложно сосредоточиться на выполнении своих обязанностей);
2. Ухудшению качества работы (повышенный уровень стресса может привести к увеличению количества ошибок несчастных случаев на производстве);
3. Росту текучести кадров (сотрудники, которые чувствуют себя незащищенными и недовольными, могут искать работу в других местах);
4. Ухудшению морального климата в коллективе (беспокойство и неуверенность могут привести к конфликтам, вражде и недоверию между работниками).

Следует отметить, что психологическое состояние персонала – это один из важнейших факторов, влияющих на успешное преодоление кризиса и дальнейшее развитие организации.

Предложенный подход к выделению базовых аспектов управления сотрудниками организации в условиях кризиса позволит:

1. Разработать эффективные инструменты управления в условиях кризиса;
2. Повысить мотивацию и продуктивность сотрудников;
3. Снизить текучесть кадров;
4. Повысить уровень финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации.

При этом важно отметить, что в целом антикризисное управление должно основываться на принципах:

1. Социальной ориентированности (мероприятия по оптимизации численности персонала должны проводиться с минимальным негативным воздействием на работников и их семьи; организации должны оказывать помощь уволенным работникам в поиске нового места работы);
2. Справедливости (все меры по оптимизации численности сотрудников должны применяться с соблюдением норм действующего законодательства и принципов социальной справедливости);
3. Прозрачности (руководство предприятия должно четко и понятно информировать персонал о причинах кризиса и мерах, принимаемых для его преодоления);
4. Коммуникации (важно наладить открытую и честную коммуникацию, чтобы минимизировать уровень тревоги и негативных настроений).

Внедрение эффективной системы управления позволит организации сохранить квалифицированные кадры и конкурентные преимущества, снизить затраты на содержание сотрудников, повысить производительность и эффективность работы, обеспечить устойчивое функционирование и развитие организации в условиях кризиса.

Выводы. Таким образом, в данном исследовании обобщены основные факторы, которые могут способствовать развитию организации в условиях кризиса (устойчивость, гибкость и адаптивность, инновации, ресурсы и финансы, стратегическое планирование, эффективное управление, лидерство и коммуникация, персонал, клиентоориентированность, связи с общественностью, оптимизм). Также выделены базовые аспекты управления персоналом организации в условиях кризиса

 © Гламазда А. В., 2025

(организационно-экономические и психологические), предусматривающие систему разнообразных мероприятий, внедрение которых должно происходить комплексно, с учетом особенностей деятельности конкретной организации. Система таких мер требует постоянной корректировки, совершенствования с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

Перспектива дальнейших исследований в данном направлении состоит в более углубленном развитии теоретических основ через создание новых концепций управления, учитывающих современные экономические реалии и цифровизацию, а также формирование методологии оценки эффективности антикризисных мер. А также особое внимание следует уделить разработке комплексных моделей взаимодействия организации с внешней средой и формированию механизмов адаптации к быстро меняющимся условиям рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смирнова И. И. Основные аспекты управления персоналом в современных экономических условиях / И. И. Смирнова, Д. В. Шевяков, В. С. Курченко // Экономика и общество. – 2018. – № 19. – С. 622–627

2. Пилявоз Т. М. Организационно-экономические аспекты системы управления инновационным развитием промышленного предприятия / Т. М. Пилявоз, Л. Д. Глущенко // Экономика и общество. – 2018. – № 18. – С. 523–530

3. Бойда С. В. Социально-психологические аспекты управления персоналом предприятий в нестабильных внешних условиях / С. В. Бойда // Экономика и общество. – 2022. – № 46. – URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4 (дата обращения: 10.05.2025)

4. Острянина С. В. Социально-психологические особенности обеспечения управления организаций в контексте моделей мотивации персонала / С. В. Острянина // Эффективная экономика. – 2022. – № 8. – URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.18 (дата обращения: 17.05.2025)

5. Полозова Т. В. Оценка социально-мотивационного обеспечения инновационно-инвестиционных способностей предприятия / Т. В. Полозова// Научный бюллетень международного гуманитарного университета. Серия: «экономика и менеджмент». – 2015. – № 10. – С. 161–164

6. Гуржий Т. О. Разработка управленческих решений во время кризиса в компании: особенности и этапы / Т. О. Гуржий // Бизнес-навигатор. – 2022. – № 1. – С. 41–44

7. Штерма Т. В. Кадровый менеджмент и управление в кризисных ситуациях предприятия / Т. В. Штерма, М. В. Манилич // Формирование рыночных отношений. – 2023. – № 12. – С. 73–81

8. Lentjushenkova O. Cultural Intelligence and Interpersonal Trust as Drivers for Innovative Work and Intellectual Capital Development at Organizations. Marketing and Management of Innovations. – 2023. – № 3. – p. 153–162

9. Garafonova O.I., Kurmaiev P.Yu. Percularties of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. Scientific bulletin of polissia. – 2018. – № 3. – С. 7-11

10. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов; под ред. проф. Л. И. Скворцова. – 27-е изд., испр. – Москва: Издательство АСТ, 2025. – 736 с. ISBN 978-5-17-083039-8

11. Полозова Т. В. Формирование инновационно-инвестиционного механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия: монография. Санкт-Петербург: Издательский дом «Гельветика». 2017. – 592 с.

12. Plotnikov V. Strategic aspects of personnel management in media organizations under modern conditions with allowance for the factor of economic security / Vladimir Plotnikov, O. A. Shamina, O. A. Sharapova// Economics and Management. 2022. №28. pp. 878-892

Поступила в редакцию 02.09.2025 г.

© Гламазда А. В., 2025

PSYCHOLOGICAL, ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION IN A CRISIS

A. V. Glamazda

The paper examines the general factors of the organization's development in a crisis. The necessity of combining and taking into account the organizational, economic and psychological aspects of management in a crisis is substantiated. The basic aspects of the organization's personnel management in a crisis are highlighted. The proposed approach to highlighting the basic aspects of managing an organization's employees in a crisis will make it possible to: develop effective management tools in a crisis; increase employee motivation and productivity; reduce staff turnover; to increase the level of financial stability and competitiveness of the organization. The principles of anti-crisis management in terms of impact on employees are defined. The introduction of an effective management system will allow the organization to retain qualified personnel and competitive advantages, reduce staff retention costs, increase productivity and work efficiency, and ensure the sustainable functioning and development of the organization in times of crisis.

Keywords: management principles, organizational and economic aspects of management, psychological aspects of management, organization development, organization management, development factors

Гламазда Артем Витальевич
аспирант факультета управления
ФГАОУ ВО «Южный Федеральный университет», г. Ростов-на-Дону
glamazdaaaa@gmail.com
+7-978-745-20-65
ORCID 0000-0003-3901-3012

Glamazda Artem
Postgraduate student of the faculty of management
Southern federal university, Rostov-on-Don

 © Гламазда А. В., 2025